

Title	日本型雇用システム
Author(s)	鎌田, 研人
Citation	岩本ゼミナール機関誌 (1998), 2: 81-95
Issue Date	1998-03-23
URL	<a href="http://hdl.handle.net/2433/56843">http://hdl.handle.net/2433/56843</a>
Right	
Type	Departmental Bulletin Paper
Textversion	publisher

# 日本型雇用システム

鎌田研人

- 一、序論
- 二、今日本の雇用システムに何が起きているか
- 三、日本的雇用システムとは
- 四、アメリカ型雇用システムとは
- 五、日本的雇用システムの再検討
- 六、日本的システムは変わらざるをえないか？その背景を探る
- 七、未来的展望と政策提言
- 八、最後に

## 一、序論

日本の雇用が大きく変わりそうである。また変わらなければならないだろう。巨大なバブルの崩壊によって始まった、平成不況が長引きその深刻さを増したところから、「日本の雇用制度は変わるのか、終身雇用制は崩れるのか」といった話題が世間の関心を集めてきた。バブル時代の極端な労働力不足が一転して中高年や管理職の人員過剰が問題となり新規卒者の就職難が社会問題にまでなったからである。また97年度、98年度には大型倒産が相次いだ。絶対に都市銀行はつぶさないと大蔵省が明言していたにもかかわらず、北海道拓殖銀行が倒産し、大手4社の一角の山一証券、準大手の三洋証券、大手食品会社の東食も相次いで後を追った。今年度もこのような大型倒産は続くとみられ、97年度の企業の総負債額は14兆円にも及ぶといわれている。これからはよい大学を出て、よい企業に就職すれば一生安泰だという保証はなくなっている。考えてみれば終身雇用というのは約束された制度でも法律でもなく、かつての高度経済成長の結果世間に作られた期待感にすぎない。企業は好況時には人手をより多く必要とするし不況時には必要としなくなる。ただそれだけのことで今回の景気変動過程でもそうした企業の雇用行動が表面化しただけにすぎない。したがって平成不況で起こった労働市場の逆転現象は特に日本の雇用制度が変わることを意味したわけでもなかったといえる。それでは日本の雇用や賃金はこれからもこれまでのあり方で行くのかといえそうでないとおもわれる。短期的な景気変動条件は大きく変化しており、そうした構造変化に対応して雇用のしくみは長期的には大きく変容していかざるをえないだろう。こうした状況の急激な変化の中で日本が賃金破壊や雇用破壊を起こさずに繁栄を維持するにはどうすればよいのだろうか。

## 第2章 日本の雇用システムに今何が起きているのか。

日本の雇用は今大きなまがり角に差し掛かっている。何十年に1回あるかないかの歴史的な変化の局面に差ししかかっているといってもよさそうである。日本経済が平成不況に入ってから、日本の雇用が変わるのではないかという議論が盛んに行われるようになった。厳しい不況の中で、賃上げは低く押さえられたが、さらに労働費用を押える手だてが模索された。そうした暗中模索の中でリストラの対象と意識されるようになったのが、賃金の高い中年層の労働費用の削減であった。とりわけホワイトカラー、それも管理職がその焦点になった。日本の企業はこれまでもオイルショックや円高不況のショックを懸命な合理化の努力によって乗り切っていた。そうした、合理化の対象になってきたのは費用削減

効果の大きい生産部門での労働力であり、繰り返し行われた厳しい合理化を経て生産部門は限界までスリム化し極めて高い労働生産性を実現していた。したがってこの部門をこれ以上雇用調整によって合理化することはできなかった。そこで残されていたのがホワイトカラー部門であった。ホワイトカラー部門にはまだ合理化のメスが入っていなかったため、ここが合理化の対象として意識されるようになった。日本経済はこれから長期的な労働力不足が続くことが予測されている。どの企業も若年労働力はそのまま温存しておきたかった。一部の企業はこうした状況の中で業績の悪化に耐え切れず、中高年管理職の「肩たたき」を始めるようになった。これらのようなことがこれからも広まるとすれば、日本企業の特徴とされ、日本型経営の根幹とされていた「終身雇用」はどうなるのか、日本型経営の骨格として信じられていたこの慣行は崩壊してしまうのであろうか。

### 第3章、日本的雇用慣行とは

#### 1、日本的雇用慣行の始まり

##### 終身雇用

終身雇用の慣行がいつ頃日本で生まれたのかのについては、さまざまな学説がある。終身雇用という言葉には労働者は一度企業に雇われたら、一生雇用が安定しているという響きがある。しかし後述するように日本には厳密にはそうした雇用保証はないし、それを保証するような法律もない。それでも終身雇用ということがいわれるのは、一度企業に入ったら長く勤めるし、またそう期待してもよいという慣行があるからである。そうした慣行の起源については1920年から1930年代という見方が多い。これは第一次世界大戦と二次大戦のいわゆる戦間期である。第一時大戦のころまでは労働者がひとつの企業に長く勤めるという慣行はあまりなかったようである。労働者、特に自信のある熟練労働者は自分の技能を生かせる職場を転々するというのがむしろ普通だった。ところが第一次大戦下の好況が終わり戦後不況が訪れさらに日本は歴史的な大不況が訪れていく。長引く不況の中で、工業生産が低迷し、工場労働者の雇用需要が落ち込む中でそうした労働移動がめっきり減り、労働者は職場を離れないようになった。またこのころ、もう一つの大きな変化が起きていた。それは企業の労務管理体制がこの時期に大きな質的変化を遂げたのである。第一次大戦のころまでは日本の企業の労務管理体制はあまり整備されていなかった。ところが、工業化が進み近代工業の技術もいっそう発展していく中で、先端を行く企業は企業内で技能や熟練を体系的に形成していく必要を痛感するようになっていた。技能労働者が

転々と企業を渡り歩いていたのではそうした技能の組織的な形成も蓄積もできない。そこで軍工廠や財閥系の大企業はむしろ計画的にそうした熟練労働力を企業内で養成することを試みるようになった。いわゆる、子飼い労働者による養成工制度である。一部の大企業では養成工制度は早くから設けられていたが、この時期はそれが多くの主要企業に普及するようになった。それと同時に企業内の労務管理制度がさまざまな面で整備されるようになった。このような進展の中に日本の雇用慣行といわれる慣行の起源があるというのが定説になっている。

## 2 年功序列型賃金とは

### 年功序列型賃金の発生

年功序列型賃金は賃金が年功つまり年数、とりわけ企業内での仕事の経験年数の高まりに応じてあがっていく賃金形態である。年功賃金は年齢もしくは勤続年数に応じて賃金が決まるということであるから単なる仕事あるいは働きの成果という以上に、労働者の生活そして企業の組織性とのあり方に深く結びついた賃金という色彩がある。そうした賃金制度の起源についてはさまざまな学説がある。ある人はそれは封建的な位階制度の影響であるといい、ある人はそれは日本的な商家の家制度の反映であるとする。ある人は第二次世界大戦後の貧窮時代の生活給にその原因があるとした、他の説では日本の急速な技術変化にともなう作業集団の学習効果を反映するものと解釈する。いずれにせよこれらの慣行は社会通念として第二次大戦中の日本の産業や社会の中では決して広く確立したものではなかった。これらの慣行が日本の産業界に広く普及し社会通念として一般化されたのは第二次大戦後の高度成長期時代を経てからである。

1960年代から1970年代までに日本経済はいわゆる高度成長期時代を経験している。この時期に日本経済は毎年名目で15%程度、実質で10%程度にも及ぶ驚異的な成長を実現した。日本的な雇用慣行や賃金慣行が日本の産業界に広く行き渡り定着するようになったその背景には実はこの目覚ましい経済成長が深く関わっているのである。第二次大戦後復興の道を必死で探していた日本経済はこの時代に入ると設備投資の蓄積と世界貿易の拡大がうまくかみ合う幸運に教われた。急速に拡大を始めた輸出が生産を増やし雇用を生み所得を倍増化させ、消費を増やすという国内の経済の拡大にもつながって経済成長は急速に加速していった。生産が急速にしかも持続的に増大するので企業は解雇や人員整理に明け暮れたそれまでと打って変わって雇用を増やしはじめた。

こうした状況が高度成長の中で持続されたために人々は企業に入れば長期的に雇用が保証されるのは当然とおもうようになった。労働力確保に一生懸命になっている企業には雇用調整や、人員整理などを考える暇もなかったからである。いわゆる終身雇用の社会通念はこうした状況の中で生まれ、日本中に広がったのである。またこのような急速な経済成長の中では企業の生産力も年々高まり収益も増えた。それは当然労働者の賃金にも反映する。労働者はそのような状況の中で、賃金が年々増加するのは当たり前と考えるようになっていた。勤続年数とともに賃金が上昇する年功序列型賃金はこうして日本の産業界に広まり、定着するようになっていった。また年々賃金のベースをあげていくいわゆるベースアップもこの時期に産業界全体に普及したのである。これらのように終身雇用や年功型賃金といわれるような日本的な雇用慣行は高度成長期の急速な経済成長が背景になって日本にこれらの慣行が定着したのである。そうした時代にはひとたび企業に雇われればその雇用は一生保証されたように労働者にみえたとしても不思議ではない。そうした体験が20年近くも続いた結果その期待感是人々の考えになり世間の社会通念になりついには労働者の一種の既得権となった。家計はそうした長期安定的な雇用を所与の条件として生活設計を立て社会はそうした家計の消費行動を前提として組み立てられていく。そしてそうした社会的な期待と通念は逆に企業の雇用行動にたいして一定の社会的制約条件を課すことになる。いいかえれば、終身雇用のように見えた雇用需要は結局、基本的には長く続いた大幅な経済成長の成果だったという事である。経済が成長しなくなり生産活動が低迷すれば当然雇用需要も低迷し、終身雇用のような長期安定的な雇用の維持も保証されなくなるのも当然である。このように終身雇用の基本的前提条件は経済成長であるといわざるをえないが、それと並んでもう一つ注目すべき要因がある。

それは人的資本の考え方である。日本の雇い主は現場の労働者にたいする教育訓練を重視することでは世界の中でも突出している。それは先進国を目指したキャッチアップ過程が急速であり技術の蓄積が乏しかったために先進国から導入した技術をできるだけはやく吸収し現場の生産活動を通じてのその成果を最大限に生かそうという戦略の反映であった。資本とは一般に投資をすることにより将来の収益を高めることができる財と定義されるが、労働力もまた教育や訓練によって将来その生産性を高めることができるという点では人的資本といえることができる。人的資本は投資をつぎ込んだ財産であるからその投資の元をとるまでは簡単に手放せない。不況がきて多少生産が落ち売り上げが減ったくらいでは人的資本である労働力を解雇することはできない。せっかく投資をして育て上げた労働力を解雇してしまえばそれまでの投資にかかった費用のほとんどはとれなくなる。したがって企業は労働者に投資をすればするほど長期安定雇用を維持する傾向が強くなる。不況になるとアメリカでは後述するように経営者が真っ先に労働者をレイオフする。それにはそれを合理的な選択とするそれなりの条件があるのだが日本の雇い主はこれと対照的にめったに労働

者を解雇しない。どうしても雇用を削減しなければならないような状況になっても雇用削減は最後の手段であってその前にあらゆるコスト削減の努力をしようとするのが普通である。労働組合の反対や解雇や雇用調整には抵抗が多いということもあるが日本企業のこうした行動パターンは企業が現場の労働者を人的資本として考えているということが大きくその背景にあると思われる。

このようにみてくると、終身雇用という観念は通念としては流布していてもそれをささえる制度もまた実態も確立してはいないことが明らかになる。そして終身雇用といえるような長期安定雇用を維持しようとするなら、なんといってもその基本的条件は経済成長であり、また労働力の人的資本の価値であるということが明らかであるといえる。そうであるとすれば、そのあり方をこれからも維持していくためには単に雇用調整を抑制するのではなくむしろ新たな雇用需要を創出するような経済成長や生産構造の改革を進め、人々が新たな技術に対応できるよう人的投資によって人的資本の価値を高めていくことが基本となる。そしてまた適材が適所に配置されるよう労働市場の情報ネットワークを整備し適切な流動化を進めることを政策の基本におかねばならないのである。次章では、現在空前の好景気を続けているアメリカの雇用システムについて見ていきたいとおもう。

#### 第4章 アメリカ型雇用とは

アメリカの理念を実現する普遍的な原理の経済的側面は個人が自らの利益や価値の追求を行うことが許される市場経済がその基本となる。個人の価値を最大限に発揮する経済システムはいうまでもなく市場における自由競争である。経済制度においても歴史的に規定するものがなく全ての人にチャンスが開かれ、自由に参入できる市場が求められることになる。競争市場における判断は消費者の判断であり消費者の価値観に従うことを意味する。いわゆる消費者主権である。自由競争は資本主義社会の基本原則であるがそれ以上にアメリカ社会では全ての面で社会原理として重要な位置にある。したがって競争に同一の条件で参加させ得るように開放されていることがフェアであり、フェアを重んじることが社会正義となる。これはアメリカの建国の理念に基づくものである。

労働力の価格である賃金には自由競争の適用がある。企業は会社の事情で雇用者に賃金を払うのではない。市場についた価格で労働量を購入するのである。市場で相対的に希少な労働力は高い値段がつき、余ってる種類の労働力はいくらでも安くなる。能力のあるものはその需要の状況に応じいくらでも高くなり、特別な能力を必要としないものは需要側

の状況でいくらでも安くなる。この事は貧富の差を拡大していくことになる。

貧困は白人にも多くその多くは高校の落ちこぼれである。能力が低いとなると限りなく低い賃金しか与えられない。あの豊かなアメリカで莫大な数の人々が貧困に喘ぐことになる。反対にビジネススクールでも出れば若くても莫大に高い給料が得ることができる。このためにアメリカの学生はよく勉強する。学位や成績が直接給与に影響を与えるからである。これはアメリカ社会に貧富の差を大きくし社会的緊張を与えているが一方ではこれは市場で競走が行われた経過であって非常にフェアなのである。資本主義の経済では市場では人々が自分の能力を自分なりの方法で発揮させる権利を持つことになる。したがって市場価格によって資本財と労働力を利潤追求することは自然権である。また自分の商品の価格をいくらにつけようと自由であり問題はお客が買うかどうかということである。労働力もいらなくなれば解雇すればよく資本も労働力も単なる投入量である。もちろん解雇に関しての抵抗がないわけではなく制約がないわけではない。しかし利潤追求のためにレイオフを行うのは当然の権利である。企業は自由競争の下でこれは当然資本提供者の利益の追求を意味する。すなわち、利潤追求が企業行動の原理となる。将来にわたる利潤の追求は将来の利潤の割引価値である株価の最大化を意味する。これは株主にとっては財産価値の最大かになる。したがって株主は株価を高めてくれる経営者を雇うことになる。企業のオーナーは自ら経営する必要はないので自分よりすぐれた経営の専門家を自由に雇えばよい。経営者市場が存在して優秀な経営者は高い賃金で雇われる。人々はより高い給与を求めて動き、勉強することは全くフェアで理にかなうことになる。したがって好況時には労働者を労働市場から雇い入れ生産を拡大するとともに製品の値上げを行うことになる。反対に不況時には労働者を解雇して利潤を確保する行動に出たからといってそれは問題ではない。自由な契約であればよいのである。先任権制度などで差別的な扱いを行わないのであれば解雇も企業側の正当な権利となりうるのだ。日本では利潤を確保するためにレイオフを行えば非難の対象になる。企業に余裕があるのなら労働者の雇用確保のために我慢すべきということになる。しかしアメリカの原理からいえば当然の権利になる。レイオフをしている会社の社長が高給を取っているのは日本では非難されてしかるべきだが、レイオフをして利潤を確保することもその経営者の業績であり、解雇で利潤が上がれば高給も当然となる。

## 2 競争社会は絶対的な正か

競争社会は確かにフェアなのであるがそのような社会の人々が全員幸せかということに関してはそうとも思えない。確かに公平で誰にでもチャンスがあり、フェアであることには間違いがないしかしこの競争が生み出す緊張はただ者ではない。さらに勝者は自分の地



位を維持するために非常な努力が必要となる。常に緊張をしなければならない世界は大変である。アメリカ型の競争社会では市場で評価され市場価値の大きさによって判断される。すなわち、財の有用性と希少性のバランスによって決まることになる。高い価値の労働を提供できない人は貧困に甘んじなければならない。しかし有用性が高く希少な質の労働を提供できるものは多大な所得を得ることになる。問題はその格差が大きすぎることである。低い所得階層でも緊張をゆるめるととたんに所得が更に低下することになる。一方で極めて高い所得を得られる人がいるのに他方では極めて低い所得に甘んじなければならないことになる。労働もその種類によって需要と供給量が違う。需要において供給量の大きな職種では賃金は無制限に低くなり貧困につながる。日本のシステムのように相互扶助システムが組み込まれていないがゆえに一部の勝者をのぞき大部分の人が参加賞に甘んじなければならない。しかも競争の効果を大きくするためにはこの格差が大きいほど有効になる。この競争によって生まれる社会的緊張、脱落によって生まれる無気力など競争の費用となるものが少なくない。すると資源を必ずしも有効に利用できない面が生じる。またより高い賃金を求めて転職が行われたりレイオフが繰り返されると情報の蓄積を阻害する。また所得が高いところに能力の高い人間が集まりすぎそこで過酷な雇用が行われて能力の高いものを無駄に使ってしまう。このようにアメリカ型の雇用システムにも大きな問題点が含まれている。次章では日本型雇用システムの再検討をしてみたい。

## 第5章 日本的雇用慣行の見直し

長期的な雇用保証は雇用者にとって失業のリスクを防止する上で言うまでもなく大きなメリットがある。しかし同じに経営者側にとっては不況時に過剰雇用を抱え込まなければならないという景気変動リスクを一方的に負うことを意味する。これをさけるためには景気循環の過程で不可避に生じる生産量の変動に見合って頻繁なレイオフを繰り返すことにより最適な雇用水準を維持することは経済学的には妥当である。それではこのようなアメリカ型の雇用システムに比べて日本型の長期雇用保証はどのような経済合理性を有しているのだろうか。

第一には前述したようにベッカーの企業特殊的な人的資本の確保である。日本企業においては少なくとも常用労働者は容易に他企業の雇用者や資本と代替可能な生産要素ではない。それは企業内の長期に渡る教育、訓練により形成された人的資本であり。ちょうど高額な機械設備と同様に景気変動の局面でコストに見合わなくとも短期的に企業内で遊休させるのが合理的になる。このために景気後退時に一時的な製品需要の減少に直面した企業

は企業固有の技術を持つ熟練労働者を解雇するよりはそれらを保存することを選択する。また雇用者にとっても他の企業に転職することにより自らも多くの時間をかけて形成した企業特殊的な能力の訓練価値を失うことを考慮すればそれを補うだけの十分な賃金が保証されない限りもとの企業にとどまるというインセンティブをもつと考えられる。

第二に長期的雇用慣行は企業内で先輩の雇用者から後輩の雇用者に技術移転を円滑に行うための代償の一つである。こうした雇用保証がない限り雇用者にとっては職場での競争相手を増やし、自らの雇用や昇進の可能性を狭めるような技術移転を自ら行うようなインセンティブは生じない。これは雇用保証のない職人の世界では先輩から技を盗むことにより技能を修得するしかないことと対照的である。

第三に仕事を遂行する上で個人ではなく集団が重要性を持つことである。個人の持つ情報や技術の共有とそれにもとづく雇用者相互間の職務上の円滑な代替関係が維持されることは個々人の職務の範囲が厳格に定められた職種別組合などのシステムなどと比べて現場での臨機応変の対応が可能となる。こうした企業内での強い連帯感はその雇用の安定性なしでは困難である。もっとも固定的な雇用慣行のもとでは個人としての能力差が年齢ともに拡大することは避けられない。しかし個人ではなく集団としての生産活動を行うことにより集団の内部での個々の能力や性格面での比較優位を発揮させることによって、結果として全体としての生産性を高めることにも貢献できる。

また、長期雇用保証制度の中で日本企業が人員を削減するための数少ない方法の一つが定年制である。定年制は雇用者が一定の年齢に到達したことを持ってこよう契約関係を終了させる制度であり、年齢のみを理由とした一律の強制解雇である。これは一見すれば年齢のみを基準とした平等制度のように見えるがその実態は定年時にまで大きく開いた個々人の能力の格差を明らかにする役割も果たしており、その結果に応じて第二の就職先が大きく異なる。例えば定年年齢になっても本社の重役として居座るもの、子会社の幹部に転出するもの単に退職金のみで引退するものの間では生涯賃金の著しい格差がおきる。その意味では日本的雇用慣行は短期間を取ってみれば欧米の流動的でより高い賃金を目指す市場とは著しく異なっているように見えるが生涯を通じてみれば欧米と共通の賃金競争モデルが成立しているという考え方もできる。

以上のように日本的雇用システムを構成するさまざまな労働慣行や制度はそれぞれが経済的合理性を備えているということもできる。しかしこの事は日本の雇用や賃金慣行が旧来の姿に服するということを必ずしも意味しない。また高度成長期に定着した雇用、賃金慣行がそのままこれからも機能し続けるということを必ずしも意味しない。それはなぜだろ

うか。それはバブルの崩壊といった一時的な現象ではなくもっと根本的な構造変化が日本経済の背景に、そして内部に進展しつつあるからである。したがって労働市場も雇用も賃金もそうした底流の変化とは無関係ではいられないのである。

## 経済環境の激変

日本の企業は急速な経済発展の中でその強みを発揮していた。企業のしくみも経済の構造もこうした成長を前提として組み立てられ円滑に機能してきた。そうした日本の企業の特徴がある意味で際立たせたのが1980年代の後半から1990年代初頭にかけて膨れ上がった日本経済の影響であろう。

そのバブルが崩れると状況は全く一転した。ついこの間までの労働力不足がまるでうのように労働力市場は一定して労働力過剰、そして若年層の失業が懸念される状態になったのである。こうした極端な背景にももはや日本企業の独特な雇用パターンと雇用制度が強く影響しているとおもわれる。バブルの時代に膨張し続けるかのように見えた需要を当て込んで多くの企業が莫大な投資をし設備が完成したところにバブルが崩れはじめた。また設備投資には多額の費用がかかっており固定費として経営を圧迫する。しかも株価の上昇も終わり値崩れが始まったために、エクイティファイナンスで調達費ゼロで集めたと思っていた資金が実は莫大な償還費のかかる借金となりそのため企業の最大の関心はいかに営業コストを削減するかに注がれることになった。

また日本経済はこれまで数十年にわたり目ざましい発展を遂げてきたがそれは前述したようにいくつかの背景条件によって支えられてきたが、そのなかでもメガトレンドとでもいべきいくつかの基本的条件が近年まったく様変わりしているのである。その一つが経済の成熟化の動きである。

## 第6章 日本の雇用システムは変わらざるをえないか

日本経済はこれまで数十年間にわたって目覚ましい発展を遂げていたがそれは前述したようにいくつかの重要な背景条件によって支えられてきた。ところがそうした背景条件の中でもメガトレンドとでも言うべきいくつかの基本的条件が近年全く様変わりしてきた。その一つが経済の成熟化の動きである。第二次世界大戦後、日本人は明日の成長を信じ成

長のためがむしやりに働き、そして1960年代から1970年代にわたる高度成長期を達成した。ところが石油ショックでゼロ成長を経験してから日本経済の成長ベースは明らかに低下した。長期的に成長軌道が変わったように思われる。1970年代後半から1980年代を通じて日本経済の成長率は平均すれば4%程度に低下したのである。

バブルの数年間はやや成長が加速したがそれが崩壊してからはその後遺症があり、経済成長は実質的にはほとんど停滞している。バブル崩壊の後遺症を日本経済がもっと正常な成長軌道を回復するとき、それでもかつてのような成長ペースに戻ることはないとおもう。このように長期的見地から見ると日本経済の成長軌道は確実に大きく変化していることが分かる。また労働力の高齢化も大きな問題である。

日本の人口構造は現在急速に高齢化しつつある。1990年代初頭には生産年齢人口5人に対し65歳以上の高齢者は一人といった人口構造であったものが21世紀始めには4人対1人になり2010年には3人対1人、2020年には2.3人対1人になるという急速な高齢化が進んでいる。日本のかつての高度成長期時代における目覚ましい発展を支えた一つの重要な条件は人口構造の若さ、すなわち若い労働力が豊富に存在したことがあげられる。

若い労働力は学習能力と適応力が高く生産性向上に有利だということだけではなく若い労働力が豊富に存在したという条件は年功序列賃金と結びついて企業の成長にとって極めて有利なメカニズムを作り出したのである。企業は生産を拡大するために若い労働力を採用した。若い労働力の賃金は年功序列賃金体系の下で比較的安く押えられておりまた供給が豊富であったために労働需要が拡大してもそれほど初任給は上昇しないですんだ。したがって企業が成長しても若い労働力の雇用を増やし続けていく結果賃金総額はそれほど増えず、むしろ分配率が低下することすらあった。そうした条件の中で資金の内部留保が容易になりそれが投資に活用され、生産設備の近代化と技術革新が進められ、生産性が向上し、競争力が高まり企業のいっそうの成長が促進されるという好循環が可能になったのである。このメカニズムが日本の企業と経済の目覚ましい発展を促進した有力な要因なことは明らかである。労働力の高齢化はこのメカニズムの作用を困難にしてこの好循環を止めることになる労働人口の高齢化と経済成長の鈍化の中で企業の労働力の年齢構成はピラミッド型から胴型になりやがて頭でっかちになる企業も出てくる。このような労務構成の企業が年功賃金の下になっている定期昇給を続けていけばどうなるだろうか。定期昇給に見合う程度の生産性向上が確実に達成されることが保証されていけばよいがそれはこれからの経済環境を考えるとあまりにも楽観的だろう。そうした中で機械的昇給を続けていけばやがて企業は立ち行かなくなることは目にみえている。かといって何等かの形で適切な賃上げはしてゆく必要がある。企業は新しい状況の中で大きな発想の転換を迫られているの

である。一方若年労働力が相対的に少なくなり中高年労働力の比重が高まっていくという状況のもとではこれまでのように若年層に焦点を絞った採用の体制や教育訓練、人材開発の体制も見直さざるをえないだろう。また雇用管理もこれまで育て上げた若年労働力にもっぱら焦点を合わせたやり方から中高年、女子、外国人、その他さまざまな条件の異なる多様な労働力を適切、有効に活用する手法を開発する必要があるだろう。労働力の年齢構造の変化はそうした意味での日本の企業のこれまでの雇用賃金、人材管理のあり方に根本的な変容を迫る今一つのメガトレンドなのである。

## 第7章 未来への政策提言

今まで述べてきたような環境条件のメガトレンドの下でこれまでの賃金や雇用の制度には大きな矛盾が出てきておりこれらの全面的な見直しが必要となっている。ここではこれからどのようにそれらを変革していけばよいかを述べていきたいと思う。

### 年功序列から成果報酬的に

一つは賃金を能力や成果にもとずく分配にすることである。つまり定期昇給という考え方を根本からあらため昇給を能力と成果に基づいたものとするところである。定期昇給性の根底には全員の賃金を引き上げていくという思想がある。これは日本の勤労者が全体として貧困であったころの考えであり、生活保証給の考え方である。しかし昨今の経済状況ではそれは実態とそぐわなくなっている。

日本人の一人当たりの名目GNPは世界一であり、賃金収入もトップクラスである。これらのように人々が豊かな平準化された所得を享受できることはよいことであるが、名目GNPが世界一になっている今それは企業にとっては大きな負担であり、国際競争にさらされる企業においては大きな負担であるということは、やがてよい雇用機会が海外に流出してしまい、勤労者にとっても長い目で見ればマイナスになる恐れがある。企業にとっては賃金の高さそのものに問題があるというわけではない。賃金の高さが問題になるのはそれが能力や成果に裏打ちされない場合である。平等や平準化の思想にもとづく賃金決定はこの罠に陥る危険性が多い。現在のそして新しい環境条件下で求められていることは賃金率の決定をできるだけ労働者個人の能力や成果にリンクさせるということである。そして能力が高く成果の大きな人には高い賃金を支払いそうでない人には昇給しないという変革

が求められる。

経済や産業が日本のように高度化し知的集約度が高くなると年俸制のような報酬体系はますます重要になる。なぜならば知的集約度の高い仕事は単なる労働時間だけでは労働投入の量、とりわけその価値を計りにくいからである。単純な手作業のようなときには労働密度の多少の違いはあっても労働投入量あるいは労働投入の価値総額はどれだけの時間働いたかによって大体把握することができた。とりわけ生産ラインにおける流れ作業のような場合は稼働時間がそのまま労働投入量の尺度になり得た。しかし知的労働ということになるともっと難しい。経営管理、企画開発、研究などといった知的労働では一定時間の付加価値的創造の量を測りがたく、同じ個人でも時と場合によって価値創造能力が大きく違うということが少なくない。したがって、こうした労働はそもそも労働時間による管理費はなじまないのである。そうであるとすればこうした知的労働の価値はどのように測ればよいのであろうか。それは結局生産物ないし成果によって測るしかないのだ。経営や管理であれば企業の収益が尺度であろうし、企画開発研究などであれば新製品や研究論文の価値ということになるだろう。そうした成果の価値をどう見るかが、これらの知的労働者の価値を決めることになる。ところで最近日本企業で導入が盛んに試みられている年俸制はこうした本来のあり方から見ると大きく逸脱している。その大半は管理職になったから年俸制にし残業代やその他のもろもろの手当てをなくす、その代わりにそれらに匹敵するくらいの報酬引き上げをしそれで年俸制と称している物が多い。これまで本給1000万円だった人の諸手当を省略する変わりに1200万円の年俸ではどうかといった具合である。これでは本人の本当の価値を厳密に評価したことにはならない。

#### ストック型雇用からフロー雇用へ

日本の大企業は新規学卒という未熟練の人的資本の素材を購入し、それをストックとして所有して教育訓練を施し職場経験をつませて、重要な人的ストックとして蓄積したのである。ひとたび資本ストックを所有してしまえばなるべく稼働率を高くしようとするので一定の賃金でできるだけ多く働いてもらうというやり方で人的資本ストックを活用したのである。

ところが近年こうしたストック型の雇用からフロー型の雇用に対する需要が増えてきているとおもわれる。フロー型雇用とはストックとして資本を所有するのではなく、資本ストックが一定期間内に提供してくれるサービスにたいしてその都度市場価格の対価を支払いそのサービスを買うというやり方である。何も知らない新規学卒者を雇い長い時間をかけて教育訓練をしていくやりかたが企業の経営目的にとってどれだけ本当に最適かを考え

なければならない時期にきているのである。技術革新はますます激しく市場での需要構造の変化は急である。そうしたニーズに答えるにはフロー型雇用が適している。それだけの能力のある人材の即戦力としてのサービスをフローとして買うのである。しかもこうしたさまざまな労働形態を組み合わせるほうが実は労働者の側からみても便利で有益であることが多いのである。これからはこうした多様性や属性をもった労働力をフロー型とストック型の最適な組み合わせによってその能力をフルに活用する時代になっていくだろう。

### 女性の労働力の活用

また女性の労働力の活用についても考えなければならない。女性の労働力としての価値はこれからますます高まるであろうし、これからの企業の発展の大きな鍵の一つは企業が女性の人的資源をいかに効果的に活用するかにあるといっても過言ではない。男女雇用機会均等法により、窓口の採用は平等化しても女性がひとたび企業の中に入ってから的人的資本の育成と活用についてはまだまだ不十分である。企業が女性のためにできることは多い。産休、育児休暇、労働時間の弾力的管理。これらはいずれもそれなりのコストがかかり、短期的には企業の生産性にとり負担になる場合が多い。しかし有能な女性の人的資源を放棄してしまうか、それとも多少の短期的コストを負担して長期にそれを育てかつ活用するかを選択を考えたとき、これからはますます後者の選択がより合理的になっていくであろう。

### 高齢者の活用

また、人口と労働力の高齢化が進む中で中高年者の人的資本の活用がますます大きな戦略的重要性を持ってきている。人口構造が高齢化し、高齢者の比重が高まっていくということはその中でどれだけの人が労働力として働くか、そしてそれらの人々が質的にどれだけ密度と水準の高い働きをするか、という問題が日本経済の将来の発展の可能性を左右するますます大きな鍵になる。五十代の後半から六十代の人々の活力をいかに高めて活用するかは今までの日本社会ではあまり考えられなかった。これに成功すれば、女子の活用とあわせて日本の企業も社会構造の変化に適応したノーマライズされた企業になるのである。

### 外国人労働者の活用

最後に外国人労働力の活用について述べたい。日本経済はこれからますます国際化が進

んでいくであろう。グローバルな市場で企業活動を広く展開するには日本人の労働力だけでは量的にも質的にも不十分であることは言うまでもなく、世界の人的資源をいかに効果的に活用できるかどうかが大きな問題である。日本企業の国際化は欧米の企業などに比べれば、その歴史は浅くまだまだ始まったばかりである。したがってこれからおおいに多くの教訓を学び、自己変革をしていかねばならない。

## 第8章 最後に

自由競争が安定的な経済システムを形成するにはさまざまな条件が必要になる。競争は異なった価値観の中で多くの努力を引き出す最善の方法であるということが資本主義の原点である。完全競争を仮定した市場では「パレート最適」になることが経済の理論として知られている。此れは競争によって個人の能力が目いっぱい引き出されることを期待するものである。しかし競争社会が競争に勝つために手段を選ばないようになると競争の作り出す緊張だけが目立つ社会になる。先に述べた文化システムと競争の矛盾である。競争は文化的基盤を前提として有効に機能するのであるが、競争は脱落を生み競争は人々の倫理観をも変える。競争はそれによって全体の効率を高めても同時にその敗者は無力感にさいなまれることになる。競争が激化しすぎ文化をも変えてしまう時代は本当に望ましいものなのか、適度な競争と繁栄が共存できる経済システムを模索することが今の日本に本当に望まれていることではないだろうか。今日本を襲っている長引く不況はそれらの命題をわれわれに突きつけているのである。そしてそれに対し直面していかなければ日本経済はこの荒波をのりきることが不可能になるであろう。

## 参考文献

『日本的慣行の経済学』	八代尚宏	1997年	日本経済新聞社
『日本型経営システムの功罪』	吉田和男	1993年	東洋経済新報社
『日本の雇用システム』	小池和男	1994年	東洋経済新報社
『日本の雇用』	島田晴雄	1994年	ちくま新書
『能力主義と企業社会』	熊沢 誠	1993年	ちくま新書
『複合不況』	宮崎義一	1992年	中公新書
『能力主義と企業社会』	熊沢 誠	1991年	ちくま文庫